



CDL-UD(2019)034
Or. Ar

EUROPEAN COMMISSION FOR DEMOCRACY THROUGH LAW
(VENICE COMMISSION)

in co-operation with

**THE PRIME MINISTRY OF JORDAN / INSTITUTIONAL PERFORMANCE
AND POLICY DEPARTMENT**

AND

THE GENERAL PERSONNEL COUNCIL OF PALESTINE¹

10th Regional seminar for senior public officials

UniDem Med

**“LEADING INNOVATION IN THE CIVIL SERVICE:
FROM RULE OF LAW STANDARDS TO LEADERSHIP”**

**W Hotel
Amman, Jordan**

4 – 6 November 2019

**ENABLING AND MEASURING PERFORMANCE: LEADERSHIP AND HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT IN THE ERA OF NEW TECHNOLOGIES**

by

Mr Maree SOOS

(Director of Training, Ministry of Education, Palestine¹)

Ensuring Sustainable Democratic Governance and Human Rights in the Southern Mediterranean



¹ This designation shall not be construed as recognition of a State of Palestine and is without prejudice to the individual positions of Council of Europe and European Union member States on this issue.



دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

التقييم المبني على الأداء

المفهوم

مفهوم نظام تقييم الأداء الوظيفي:

هو قياس انجاز الموظف لواجباته على ضوء المستويات المنتظرة منه كما ونوعاً، وتقييم أساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته.

ماذا ينجز؟. النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها. (العمل والانتاجية).

كيف ينجز؟. الكفايات الوظيفية (المواظبة، السلوك الشخصي، الصفات الذاتية).

المبادئ التي تشكل الإطار المرجعي لعملية التقييم المبني على الأداء

- أن يكون التقييم محكي المرجع، بحيث لا يقارن أداء الموظف مع الموظفين الآخرين.
- أن يتعرف الموظف على أسس التقييم المبني على الأداء (السجل التراكمي لتقرير الأداء السنوي الخاص (مثلا من المشرف ومدير المدرسة) ومناقشته بهدف التعرف على المطلوب منه تأديته.
- أن يخاطب الموظف بنتائج التقييم مع إلقاء الضوء على نقاط القوة والمجالات التي يحتاج بها إلى تحسين وآليات علاجها.
- أن يقيم الموظف باستمرار (التقييم عملية مستمرة)
- أن يتعاون أطراف العملية التقييمية في تقييم الموظف المبني على الأداء.

الأهداف الاستراتيجية ..

الأهداف الاستراتيجية لقطاع التعليم:

الهدف الأول: ضمان التحاق امن وشامل وعادل في التعليم على مستويات النظام جميعها.

الهدف الثاني: تطوير أساليب وبيئة تعليم وتعلم متمحورة حول الطالب.

الهدف الثالث: تعزيز المساءلة، والقيادة المبنية على النتائج، والحوكمة والإدارة.

التوافق الاستراتيجي:

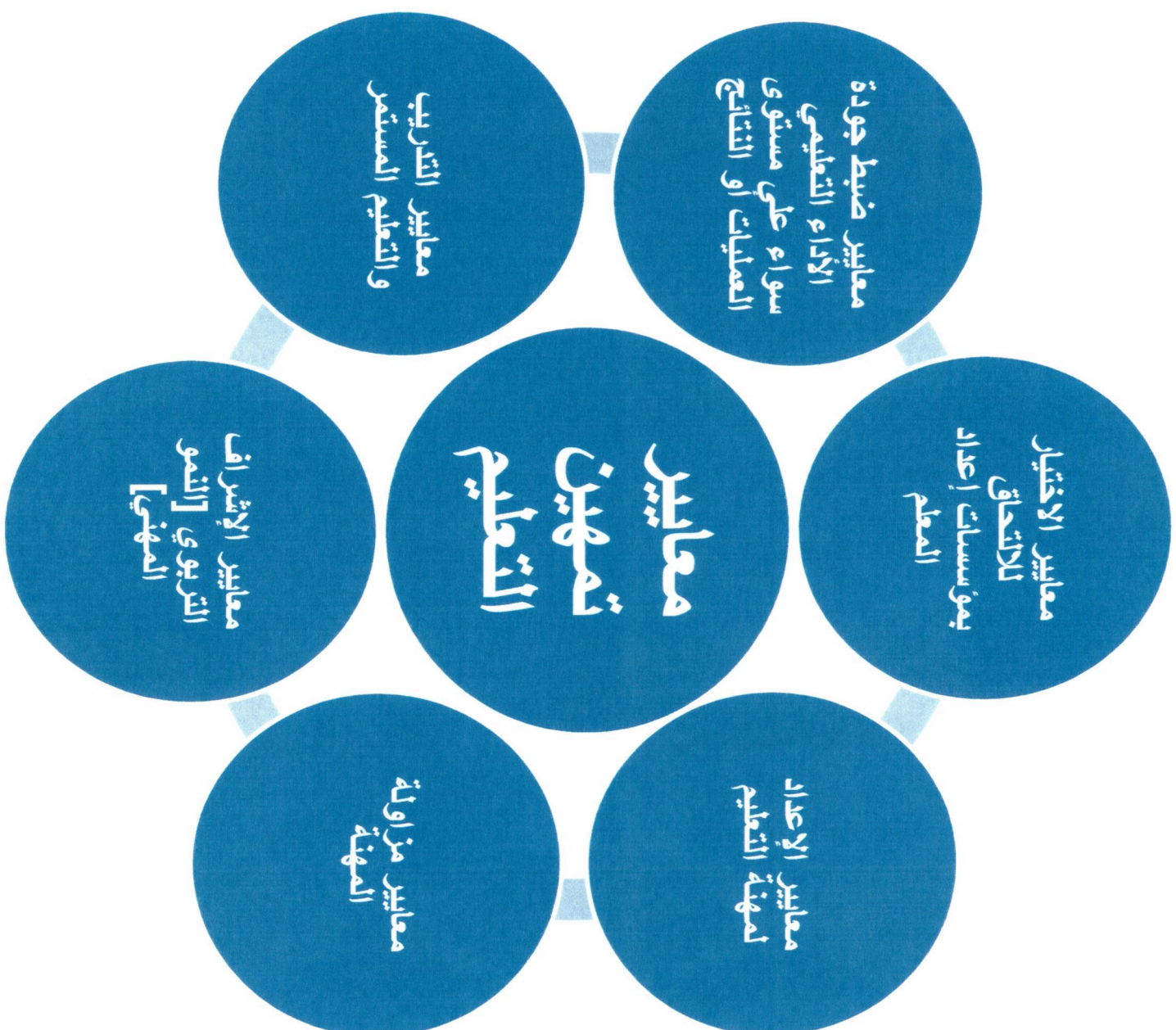
تعزيز ثقافة الإدارة بالنتائج وتطوير الأداء من خلال ربط أداء الموظف الفردي بالتوجه الاستراتيجي للوزارة للانتقال لمفهوم الإنجاز، وتشجيع التغذية الراجعة كأسلوب لتطوير ومراجعة الأداء.

أهداف التقييم المبني على الأداء

- استخدام التقييم بهدف تعزيز مهارات وكفايات الموظفين من خلال التعرف على الممارسات الجيدة وتعميمها، وتحديد جوانب الضعف والعمل على وضع خطط شاملة لعلاجها.
- استخدام التقييم لتوجيه الموظفين نحو تحمل المسؤولية، ومعرفة المطلوب منهم للوصول لمستوى الأداء المقبول.
- استخدام التقييم للحصول على بيانات عن سياسات التطوير المهني المستمر والوقوف على النجاعات والإخفاقات وأخذ العبر ووضع الخطط اللازمة.
- استخدام نتائج التقييم لأهداف مرتبطة بالنمو المهني، بتوظيف البيانات الناتجة عن عملية التقييم في تشخيص الاحتياجات التدريبية لهم ووضعها في سلم أوليات برنامج النمو المهني.
- استخدام نتائج التقييم لأهداف تتعلق بتصنيف الموظفين

لماذا معايير التقييم المبني على الأداء؟

- المعايير الواضحة والمعدة بشكل جيد ومدروس تسهم في تطوير مهارات الموظفين وتوجيهه بشكل جيد نحو بيئة تربية صحية.
- معايير التقييم المرتكزة على وسائل متعددة تساعد على تحقيق هدف التقييم المنشود، وهو الملاحظة وجمع البيانات والتحليل والتفسير ثم الحكم لتحديد أداء الموظف.
- وعليه كان لزاماً إعداد سياسة للمعايير تقييمية خاصة بأداء الموظفين لتكون أساساً لتطوير أدائه ولتمكين الموظفين من اكتساب الكفايات التربوية والمهنية ولضمان المخرجات العملية التعليمية التربوية المنشودة.



مثال :مجالات تقييم المعلم المبني على الأداء

- **المهارات المعرفية والفنية**
 - معرفة محتوى المادة العلمية
 - معرفة أساليب تدريس المادة العلمية (يداغوجيا المحتوى).
 - المعرفة بعلميّي التعليم والتعلم
 - المعرفة بخصائص المتعلمين.
 - المعرفة بالتخطيط للدرس وتصميم الأنشطة والمهام التعليمية وتنفيذها
 - المعرفة بالتقويم وأنواعه
 - المعرفة بعلاقة المدرسة بالمجتمع.
 - المعرفة المتعلقة بتكولوجيا التعليم وطرق توظيفها
 - المعرفة بالقرائين والورائح الناظمة للعملية التربوية
- **المهارات الإنسانية (الإتصال والتواصل)**
 - يبيي علاقات مهنية مع الإدارة والمعلمين والأولياء الامور
- **النمو المهني المستمر (دورات، مؤتمرات، أوراق علمية، ... الخ)**

حيث يكون لكل معيار مؤشراتّه الخاص ومقياس متدرج للقيام بعملية التقييم

المعايير المهنية للمعلم الخبير

أولاً: المعرفة المهنية

- يكتفى بمعايير هذا المجال بما تم اعداده من معايير للمعلم ومعايير المعلم الاول حيث تعتبر معرفة المعلم الخبير وتحقيقه لتلك المعايير نتيجة حتمية وضرورة مهنية لانتقاله الى رتبة المعلم الخبير

ثانياً: المهارات المهنية

- معيار (1): يوظف البحوث الإجرائية والتربوية في تطوير وتحسين نوعية التعليم.
- معيار (2): يبني برامج تشاركية و علاقات تكاملية بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة

ثالثاً: الاتجاهات المهنية والقيم

- معيار (3): يحرص على النمو المهني للمعلمين

المعايير المهنية للمعلم الأول

أولاً: المعرفة المهنية والفهم

- معيار (1): يمتلك معرفة وفهما بأسس التنمية المهنية للمعلمين.

ثانياً: المهارات المهنية

- المعيار (2): يوظف مهارات الإشراف التربوي وأساليبه الحديثة وأنماطه المتنوعة في المواقف التعليمية

- المعيار (3): يوظف مهارات التدريب (تصميم، تنفيذ، متابعة وتقويم)

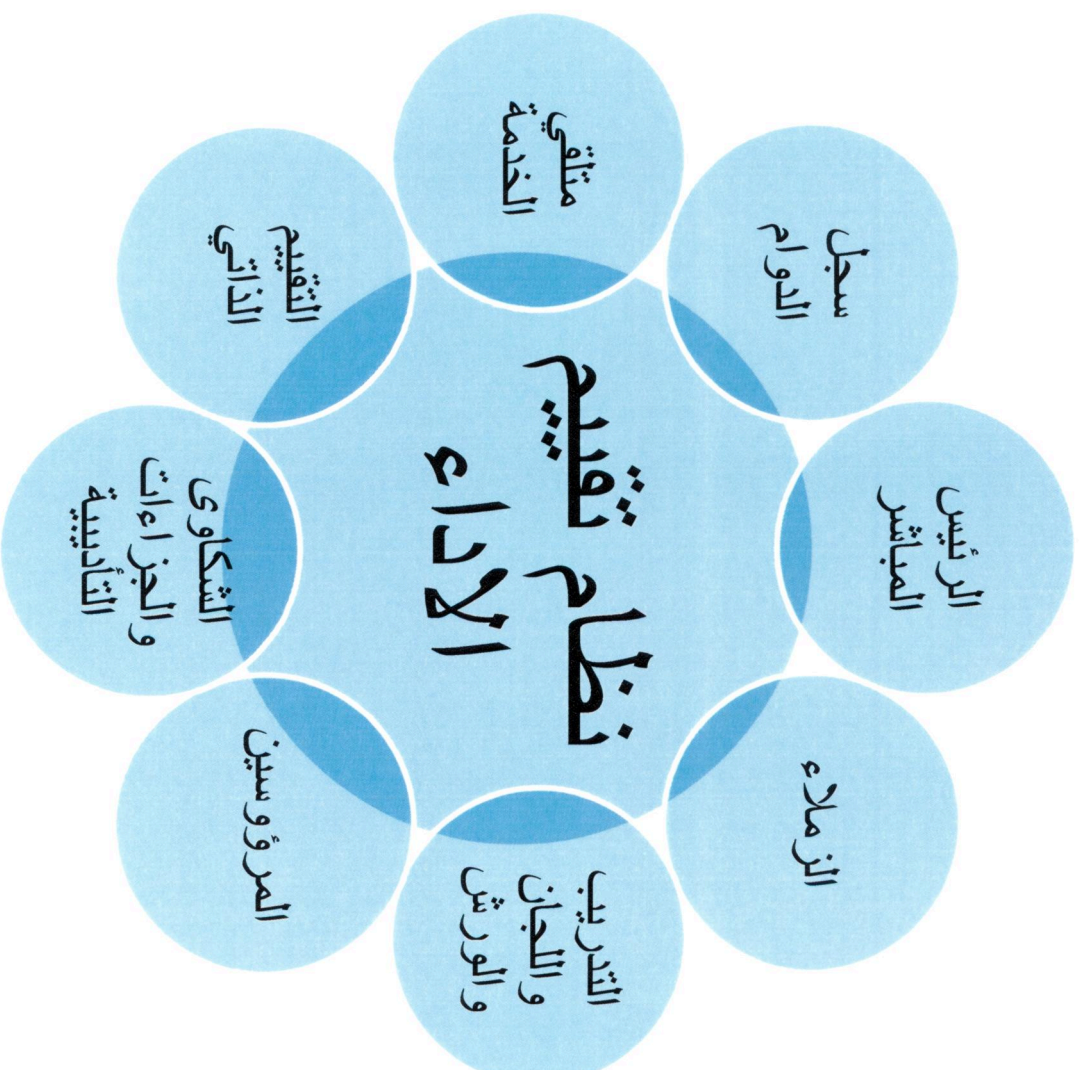
- المعيار (4): يوظف المبادرات التربوية الإبداعية في العملية التعليمية

- المعيار (5): يوظف التقنيات الحديثة وتكونولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية

ثالثاً: الاتجاهات المهنية والقيم

- معيار (6): يلتزم بتقديم الدعم والمساعدة للمعلمين من نفس التخصص في المدرسة

مصادر نظام تقييم الأداء:



مثال: آليات عملية تقييم المعلم المبني على الأداء

- الملاحظة الصفية (أثناء العمل لجمع بيانات عن اداء المعلم)
- ملف إنجاز المعلم
- المقابلة
- مهام يكلف بها للكشف عن قدرته على فهم وتوظيف ما يترب عليه
- التقييم الذاتي (معرفة كيف يقيم المعلم نفسه، ويمكن مقارنة ما يتوفر لدى المقيم من بيانات)
- تقييم المسؤول المباشر
- تقييم الطلبة (تحصيل الطلبة)

إجراءات محددة

1- تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الاداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة واهدافها ونوعية الوظائف بها والاجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق التظلم منها.

إجراءات محددة

2- يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء ويكون تقدير الكفاية وفقاً للتراتب المذكورة في المادة (32).

تجاوز جميع المعايير	ممتاز	%100-85
تجاوز معظم المعايير	جيد جداً	%84-75
حقق جميع المعايير	جيد	%74-65
حقق معظم المعايير	متوسط	%64-50
لم يحقق معظم المعايير	ضعيف	وما دون %50

إجراءات محددة

- 3- يقوم الرئيس المباشر بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة وأمانة مرة واحدة في كل سنة تبدأ من أول كانون الثاني (يناير) وتنتهي في كانون الأول (ديسمبر) من كل عام وتقدم خلال شهري كانون الثاني (يناير) وشباط (فبراير) وتعتمد من الوزير المختص خلال شهر آذار (مارس) من العام التالي.
- 4- لا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد إرساله إلى الديوان كما لا يجوز محو أو كشط أي بيانات فيه.
- 5- يعلن للموظفين معايير قياس كفاية الأداء التي تستخدم في شأنهم.

لجنة التدقيق

يشكل رئيس كل دائرة حكومية لجنة برئاسة تدقيق التقارير السنوية ووضع التقرير العام لكفاية أداء الموظف.

المادة (43) من اللوائح ..

يشكل رئيس الدائرة الحكومية لجنةً لتدقيق التقارير السنوية بتقدير كفاية الأداء من ثلاثة من كبار موظفي الدائرة الحكومية يكون أحدهم على الأقل من ذات عمل الموظف، وتعتمد التقارير بعد تدقيقها من رئيس الدائرة الحكومية.

التظلم على تقديم الأداة

1- تعلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة.

2- للموظف أن يتظلم للوزير المختص من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به.

3- تشكل لجنة تظلمات تشأ لهذا الغرض بقرار من الوزير المختص تتكون من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تقديمه للوزير ، ويكون قرار هذه اللجنة نهائياً.

4- لا يعتبر تقرير كفاية الأداة نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه.

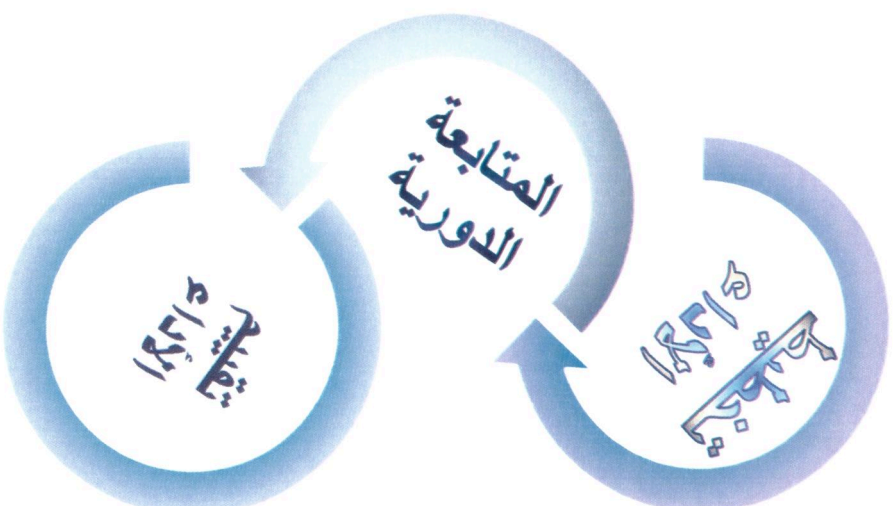
التميز والضعف

يكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز وضعيف مسبباً محدداً لعناصر التميز والضعف، ومستمدًا من ملف خدمة الموظف وفق المعايير الآتية:

1- يعتبر من عناصر التميز الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة والإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، والسلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمرؤوسين والجمهور، ومدى الانتظام في العمل، واستخدام الحق في الإجازات، وعم توقع أية جزاءات تأديبية.

2- يعتبر من عناصر الضعف الأعمال التي تقل عن مستوى الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة، وما يثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء أو المرؤوسين أو الجمهور، وسوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة، والجزاءات التأديبية الموقعة عليه.

مراحل نظام تقييم الأداء :



المرحلة الأولى: تخطيط الأداء.

اسقاط الأهداف.

الخطوة الأولى

- تدرج الأهداف من اعلى الهرم الرئيسي الى اسفله، بدءا من الخطوة الاستراتيجية للوزارة، وصولا للنتائج المطلوب من الموظف تحقيقها.

الاجتماع بين الرئيس المباشر والموظف

الخطوة الثانية

- تتم المناقشة والاتفاق على النتائج المتوقع من الموظف إنجازها وتحقيقها مع نهاية العام وتكون منسجمة مع بطاقة الوصف الوظيفي له.

صياغة الاهداف الفردية وتحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها.

الخطوة الثالثة

- صياغة الاهداف الفردية: محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، ذات صلة، الاطار الزمني.

اعتماد اتفاقية الاداء.

الخطوة الرابعة

- اعتماد اتفاقية الاداء من المسؤول المباشر والموظف ويتم توثيقها لدى كليهما وبعد اعتمادها نهائيا من قبل المسؤول الأعلى عن الرئيس المباشر

المرحلة الثانية: المتابعة الدورية.

- 1- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بشكل دوري بمرؤوسيه لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف وإبراز الكفايات، وتحديد العقبات، وتعديل اية اهداف حسب الضرورة.
- 2- ويقوم الرئيس المباشر بجمع وتوثيق الملاحظات الخطية المختصرة المتعلقة بمستوى الأداء والانجاز، وجمع ملاحظات التغذية الراجعة من مصادر تقييم الأداء المختلفة. واعلام الموظف بها أولاً بأول خلال العام.
- 3- تقديم الارشادات والنصائح لمرؤوسيه خلال العام وان يتأكد من ان العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.
- 4- على الرئيس المباشر خلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية.

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء.

قبل البدء بهذه المرحلة يجب ان يتوفر لدى المسؤول المباشر التالي:

- 1- وثيقة الأداء الناتجة عن عملية تخطيط الأداء.
- 2- سجلات الأداء والتحقق الناتجة عن المتابعة الدورية.
- 3- كافة الوثائق المنبثقة عن مصادر نظام تقييم الأداء.
- 4- نماذج التقييم المعتمدة والتي يتم تعميمها سنويا.

تقييم الأداء : دور المسؤؤل المباشر.

- المسؤؤل المباشر: من خلال الوثائق انفة الذكر يبدأ بالإجابة عن الأسئلة الآتية:
 - أولاً: النتائج "ماذا انجز الموظف؟"
 - ثانياً: الكفايات "كيف انجز؟"
 - ثالثاً: مواطن القوة ومواطن الضعف.
 - رابعاً: الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز النتائج المستقبلية.
 - خامساً: يقوم بتنفيذ عملية تقييم الأداء بإعطاء العلامة المناسبة (المرتبة) لكل عنصر (كفاءة).
 - سادساً: تسبب أداء الموظف (المتميز او الضعيف)، في الخانة المخصصة لذلك.
 - سابعاً: ارسال النموذج مرفق به سجل الإنجاز للمسؤؤل الأعلى منه.
 - ثامناً: الالتزام بالمدد القانونية لتنفيذ التقييم و هو الشهر الأول ولغاية نهاية الشهر الثاني من العام الذي يلي عام التقييم.
 - تاسعاً: تقديم التغذية الراجعة للموظفين بشكل نهائي حول أدائهم لهذا العام.

تقييم الأداء : مسؤول الوحدة الادارية.

• التأكد من مطابقته للأنظمة و التعليمات في المجال وتقديم الملاحظات ان وجدت.

• ارسال النماذج الورقية الاصلية الى الإدارة العامة للشؤون الإدارية بموعد أقصاه نهاية الشهر الثاني من العام الذي يلي عام التقييم.

تقييم الأداء : دور الوحدات الإدارية المعنية بالتدريب والتطوير.

- تساعد عملية تقييم الأداء في رصد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساهم في استثمار جوانب القوة وتطويرها نحو الأفضل، ووضع خطط علاجية للأداء المتدني.
- وبالتالي يكون دور هذه الوحدات تنفيذ خطط تطويرية وأخرى علاجية وفق توصيات الرئيس المباشر.

تطوير النظام:

استنادا الى توجيهات معالي الوزير، بضرورة تطوير النظام من حيث الأسلوب المتبع وذلك تحقيقا للجودة الشاملة بتحقيق اعلى مستويات الرضا لمتلقي الخدمة التي تقدمها الوزارة. بدأت الإدارة العامة للشؤون الإدارية بتنفيذ سلسلة من الإصلاحات على النظام فورية وأخرى لاحقه، تمهيدا لبناء نظام جديد عصري يلبي الطموحات.

الإصلاحات الفورية:

- أولاً: تغيير جذري في التعميمات السنوية لتقييم الأداء وتحديد فيما يخص لجان التدقيق، حيث يتم تشكيل لجان تدقيق مركزية برئاسة معالي الوزير للوقوف على الأساليب المتبعة في التقييم وفحص مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات وسجلات الأداء للموظفين تمهيدا لتصويب الانحرافات وصولا لتغيير الأسلوب المتبع، ونشر ثقافة تقييم جديدة مبنية على أساس الشفافية والنزاهة والحيادية والتشاركية.

الإصلاحات الفورية:

- ثانياً: البدء بإعداد لائحة تفسيرية لقانون التربية فيما يخص تقييم الأداء لكافة الوظائف (التعليمية والتربوية و المساندة) تحت عنوان "الإدارة الاداء" ومبنية على أساس النتائج وجودتها وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة.

التحديات:

- هناك تحديات يمكن ان تحول دون تنفيذ هذا النظام على اكمل وجه :
 - 1- تحتاج الى الوقت والجهد الكبيرين من قبل المقيمين لإنجاز المهمة على اكمل وجه.
 - 2- التباعد الجغرافي بين الموظفين والمسؤولين عنهم وتحديدًا بالوظائف التعليمية يؤدي الى صعوبة المتابعة وتقديم التغذية الراجعة الفورية.
 - 3- تعدد مصادر البيانات والمعلومات.
 - 4- اتساع في نطاق الاشراف لبعض الوظائف المشرفة تحديدًا على الوظائف التعليمية.
 - 5- الكم الهائل من الوثائق الناتجة عن عملية التقييم.
 - 6- ثقافة التقييم السائدة.
 - 7- صعوبة في قياس النتائج على مستوى الوحدات الإدارية.

الخطوة التطويرية المرحلة الاولى:

بناء على ما سبق ومنعا للإشكاليات التي يمكن ان تقع أثناء تطوير النظام، وضعت الإدارة العامة للشؤون الإدارية في خطتها وبالتعاون مع كافة الوحدات الإدارية ذات العلاقة ، ما يلي:

1- عقد ورش للموظفين و الرؤوساء المباشرين للتعريف بالنظام الجديد "إدارة الاداء".

2- اعداد دليل إجراءات للنظام.

الخطة التطويرية المرحلة الثانية:

- للتغلب على باقي التحديات المتمثلة في (و الوقت و الجهد و التباعد الجغرافي و اتساع نطاق الاشراف و الكم الهائل من الأوراق و تعدد مصادر البيانات و المعلومات و قياس الإنجاز على مستوى الوحدة الإدارية)، تسعى الإدارة العامة لاستغلال التكنولوجيا من خلال انشاء نظام إدارة أداء الكتروني.

نظام إدارة أداء الكتروني:

- هو عبارة عن نظام لإدارة وتحسين الأداء وليس أداة لقياسه فقط.
- يوفر الربط بين خطط الوزارة والخطط الفرديّة للموظفين.
- نظام الكتروني متكامل وآمن للاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والسجلات.
- يوجد به ربط بين الحاجات التدريبية والتطويرية للموظفين وبين الأهداف والكفايات التي سببني على أساسها النظام الجديد.
- يوفر منصة لتقييم متلقي الخدمة.

نظام إدارة أداء الإلكتروني:

- يقلل النظام الإلكتروني من مشاكل التقييم وذلك لاعتماده بالكامل على تحقيق النتائج التي تم وضعها من قبل الموظف والمصرف.
- يحقق التواصل الدائم ما بين الموظف والمسؤول المباشر.
- يوفر إمكانية قياس الإنجاز لأي من البرامج او الوحدات الإدارية او الموظفين.
- يوفر إمكانية ربطه مع أي من البرامج الأخرى لتسهيل قياس الأداء على سبيل المثال في بند الاجازات ربطة مع برنامج الشؤون الإدارية الإلكتروني.

THANK YOU